

華人關係的影響因素－大陸台商的實證研究

THE ANTECEDENTS OF GUANXI—AN EMPIRICAL STUDY OF TAIWANESE FIRMS IN MAINLANDCHINA

潘偉華

國立雲林科技大學企業管理系

翁正恣

僑光技術學院國貿系

Wei-Hwa Pan

Department of Business Administration

National Yunlin University of Science and Technology

Jeng-Min Wong

Department of International Trade

Overseas Chinese Institute of Technology

摘 要

受到華人傳統集體文化因素的影響以及中國經濟改革之體制因素的衝擊，在中國大陸市場上華人關係（guanxi）的建構、發展、維護與運用普遍受到企業重視。本研究從建構華人關係的角度，針對公司能力、策略取向、進入模式等因素，探討它們對於外商在中國之華人關係網路連結程度之影響效果，藉此提供企業在運用華人關係經營大陸市場時之參考。

本研究以 102 家赴大陸投資的台商為對象進行實證研究，研究結果發現：1.採取探勘者策略的台商對水平華人關係（B2B）與垂直華人關係（B2G）都產生較大的依賴，而呈現較高的連結程度；2.技術能力強的台商對水平華人關係與垂直華人關係都產生較大的依賴，而呈現較高的連結；3.管理能力強的台商只對水平華人關係的依賴程度較低，而呈現較低的連結程度；4.以獨資模式進入的台商對水平華人關係與垂直華人關係的依賴程度都較低，而呈現較低的連結程度。另外，某些策略取向與公司能力之交互作用效果，也影響到公司能力對華人關係連結的影響程度。基於實證所顯示的關聯性，本研究建議台商

必須衡量企業本身的不同能力優勢並慎選策略取向，以便建構有效的華人關係網路。

關鍵字：公司能力、策略取向、進入模式、華人關係

ABSTRACT

Owing to the influence of traditional collectivistic culture and institutional impact of recent economic transition in China, issues of guanxi building and utilization have become increasingly important and pervasive for the firms operating in China. The research will apply a guanxi building perspective to explore the effects of firm competences, strategic orientation, and entry model on the foreign investor's guanxi network relationship in China. 102 valid questionnaires were collected from the Taiwanese manufacturers in mainland China.

The empirical study finds that 1. when enterprises adopted the prospector strategy, they will prefer to construct a higher lever of both B2B and B2G guanxi network relationship. 2. when enterprises had excellent technique, they will prefer to construct a higher lever of both B2B and B2G guanxi network relationship. 3. when enterprises had excellent managerial capability, they will prefer to construct only a lower lever of B2B guanxi network relationship. 4. when enterprises adopted the wholly owned entry model, they will prefer to construct a lower lever of both B2B and B2G guanxi network relationship. Besides, this study also finds the interaction effects between strategic orientations and firm competences on the utilization of guanxi.

Therefore, the research suggests Taiwanese enterprises investing in China must highlight the firm's competences and strategic orientation in order to construct and develop an effective guanxi network relationship in China.

Keywords: Firm Competences, Strategic Orientation, Entry Model, Guanxi

壹、研究背景及目的

台灣一向仰賴國際生產資源及產品市場來維持國內的經濟成長，自 1980 年代起更因勞工與土地成本上升、環保意識抬頭、匯率波動等問題，迫使台商紛紛赴海外投資。由於中

國大陸工資低廉、市場潛力龐大，加上語言、文化背景相近及地緣關係，近年來這些推力與拉力的加成效果使得台商在中國大陸投資快速成長。

華人關係 (*guanxi*) 是中國社會的一個重要文化特徵，在華人商界到處可見其影響力，它將無數的華人企業連結在一個社會與商業網絡之中 (Kao, 1993; Naisbitt, 1995; Pearce II & Robinson, 2000)。事實上，進入中國市場就好像進入一個大型的「關係網」，當地企業或外商都必須妥善處理其在中國經商的華人關係 (Su & Littlefield, 2001; Vanhonacker, 2004; 喬健, 1982)。在西方，關係是伴隨成功的交易而來，但在中國，交易往往是隨著成功的華人關係而來 (Park & Luo, 2001; Tsang, 1998; Wang, 2007)，華人依據不同的關係給予交易對手不同的待遇，沒有適當的關係就不容易打開生意之門 (Ambler & Witzel, 2004; Far, Tsui, Xin, & Cheng, 1998; 黃光國, 1988)。因此外商在擬定赴大陸投資的策略時，必須瞭解華人關係在中國社會的本質與運作方式。

華人關係不只是交易的潤滑劑，它更是一種可以累積的資源，企業建構適當的關係以便與其他企業 (B2B) 或政府部門 (B2G) 進行互惠合作，克服其本身在競爭方面的劣勢 (Luo, 2000a; Xin & Pearce, 1996)。隨著 1979 年中國的經濟改革開放，體制環境快速變動加上大量外資投入，使得這個議題開始受到學術界及實務界的重視，華人關係在中國市場比以前更顯得重要 (Fan, 2002a; Jansson, Johanson, & Ramstrom, 2007; King, 1991; Peng & Heath, 1996; Tsang, 1998)。

過去對於華人關係的實證研究大多以中國當地企業、香港或歐美廠商為樣本 (如 Fock & Woo, 1998; Peng & Luo, 2000; Yeung & Tung, 1996)，本研究以大陸台商為調查對象，具有議題延續及開創意義。由於台灣經濟較早與歐美接軌，台商作為境外華商的一員，既理解西方管理模式又熟悉華人關係的運作，從台商作為中國大陸與海外的中間者的觀點來觀察他們對於關係的需求，將有助於完善華人關係的研究。

本研究先從中國傳統文化與其經濟改革後體制變遷的角度，對華人關係的內涵進行概念性的闡述與分析，然後利用大陸台商的實證資料，針對公司能力、策略取向、進入模式等因素，探討它們對於大陸台商在華人關係網路連結程度之影響效果。概念性的闡述讓華人關係的本質與運作方式有更清晰的呈現，而探索性的分析則探究大陸台商在華人關係之運用上獨特的管理意涵，藉此提供企業在建構與運用華人關係時之參考。

貳、文獻探討及研究假設

一、華人關係 (*Guanxi*)

(一) 華人關係的意義

華人關係 (guanxi) 的「關係」一詞，商務印書館現代漢語詞典 (1980) 解釋為：「事物之間相互作用，相互影響的狀況」或「人和人或人和事物之間某種性質的聯繫」。維基百科 (Wikipedia, 2007) 則解釋為：「關係是中國社會的一個重要概念，它顯示出一個人在他所能影響的網路中的基本力量」。

華人關係是一個複雜且多面向的概念 (Fan, 2002a; 楊中芳與彭泗清, 2005)，學者對華人關係的定義分歧，例如 Jacobs (1979) 視「關係」為：具有「關係基礎」的人們之間的一種「連結或特殊的紐帶」。喬健 (1982) 將「關係」定義為：一個或一個以上的個人或團體與一個或一個以上的個人或團體間相互作用，相互影響的狀態。陳介玄 (1994) 則將「關係」界定為：一種人情、倫理、工具、利害結合的複雜溝通管道。Fan (2002a) 定義「關係」為：一種「社會互動的過程」。李新春 (2006) 將「關係」定義為：由差序的人際紐帶基礎、理性計算和情感聯繫共同構成的持續的人際交往的基礎。其他學者多將「關係」解讀為：人與人之間的關係或連結 (如 Su & Littlefield, 2001; Xin & Pearce, 1996; Yang, 1994)。

英文文獻中，與華人關係對應的用語包括 personal relationship、interpersonal connection、particularistic tie 等，但都無法完全反映華人關係複雜豐富的內涵，於是有些學者直接使用「kuan-hsi」(如 Jacobs, 1979; King, 1991) 或「guanxi」(如 Luo, 2000a; Tsang, 1998; Wang, 2007; Xin & Pearce, 1996)，如今「guanxi」已經成為文獻中常見的用語。有學者把「guanxi」拆解成「guan」(關卡)與「xi」(連結)，意指打通門路以便與網路取得連結 (Ambler & Witzel, 2004; Fan, 2002a; Wang, 2007)。為了與 relationship 區分，本文參照曾紀幸 (2004) 的用語，將「guanxi」以「華人關係」一詞為對照。

(二) 華人關係與中國社會文化

華人關係源自中國儒家的集體主義文化，儒家主張人類是關係取向的，是具互動性與社會性的存在，個人並非獨立的個體。由於儒家所關心的是如何在一個封建的階級社會中建立和諧的秩序，因此「五倫」(君臣、父子、兄弟、夫婦、朋友關係) 成為華人社會網路的基礎，明確規範人們之間的階級關係。傳統儒家所謂的「倫」，用現代用語表達就是「華人關係」(King, 1991; Wank, 1996)。

華人關係是中國社會特有的本土現象，費孝通 (1948) 認為中國社會是一種「差序格局」，每個人以自己為中心構成一個有伸縮性的社會關係網路。梁漱溟 (1949) 則以「倫理本位」說明中國社會的特色，認為人生實質存在於各種關係之中，此種種關係，最先發生於家庭，然後再推演至社會上的其他關係，這些種種的關係就是倫理。何友暉、陳淑娟與趙志裕 (1991) 提出「關係取向」的論述，說明中國社會中，個體之間的回報、互倚與相

連性，強調個體是「被埋置於」其社交網路之中。楊國樞（2005）則強調「關係取向」是中國人在人際網路中的一種主要運作方式。

(三) 華人關係的運作方式、特性與利益

1. 華人關係的運作方式

華人關係形成的基礎，是「關係」所涉及的個體享有共同的認同對象、身分或共同經驗（關係基礎），如同鄉、同學（Jacobs, 1979；Kiong & Kee, 1998）。不過，關係基礎只提供建立關係的機會而已，要讓關係成為商業上的工具，還必須靠長期的社會互動來培養其內涵（Jacobs, 1979；Pearce & Robinson, 2000）。陳明璋（1998）指出，由於台灣中小企業之間存在廣義的「同」（同學、同事、同鄉）與「緣」（血緣、姻緣、地緣）情意，只要再有事業上的共利誘因，就很容易建立「義利」結盟的合作關係。

華人關係是以同心圓的方式運作，以家庭為核心，依親密關係將同學、朋友、熟人等依序安排在核心周圍（Yang, 1994；費孝通，1948）。當出現了超出個人能力所能克服的狀況時，關係網絡就會被動員來協助達成目的。從商業的角度，華人關係是一種企業用來動員社會資源以達成目標的策略性機制（King, 1991；Redding & Ng, 1982）。

2. 華人關係的特性

雖然有學者稱華人關係是「古老形式的社會網路」或「華人版的關係行銷或企業網路」（Hammond & Glenn, 2004；Wang, 2007），但與西方社會所謂的關係或網路（relationship or network）相比較，基於中國社會的文化與體制所發展形成的華人關係仍有其獨特之處，Luo（2000a）歸納了華人關係的七個特性，包括可移轉性、互惠性、無形性、功利性、情境性、長期性與個人化等。

了解華人關係的特性有助於外商對華人關係的培養、利用與維持。首先，華人關係的「可移轉性」提供缺乏關係基礎的外商一個發展關係的重要管道，所謂「找對鑰匙開對門」，利用關係網的「中間人」打開生意之門與生意夥伴連結，讓自己從「外人」變成「自己人」（Su & Littlefield, 2001；Tsang, 1998；Wang, 2007；陳介玄，1998）。其次，中國社會的「回報」規範比西方更強調情境的適用性，「情境性」讓華人關係的維繫與發展成為一種藝術，對外商而言，關係情境的判斷並不容易（Fan, 2002a；Far et al., 1998；Hwang, 1987；Luo, 2000a）。再者，1980年代以後中國經濟改革讓華人關係在公司層次普遍被利用，其「功利性」遠大於感情的依附性（Park & Luo, 2001；Tsang, 1998）。最後，「個人化」反映出企業在華人關係「長期維護」上之困難，關係常因個人離職或輪調他處而告終止，西方跨國企業在安排華人地區之人事輪調時，應評估該變動對於現有關係的影響（Luo, 2000a；Tsang, 1998；Wang, 2007）。因此，如何在「個人層次」的華人關係與「公司層次」的績效之間建

立連結，是企業有效運用華人關係的另一個重要課題（Peng & Luo, 2000；Zhang & Zhang, 2006）。

3. 華人關係的利益

華人關係被企業用來管理組織之間的互賴問題，它是中國商場上的潤滑劑，可以降低交易成本與體制環境的威脅（Kiong & Kee, 1998；Peng & Luo, 2000；Standifird & Marshall, 2000），同時也是一種用來動員社會資源、創造競爭優勢的策略性機制（King, 1991；Redding & Ng, 1982；Tsang, 1998；Xin & Pearce, 1996）。

Davis, Leung, Luk, and Wong（1995）具體指出華人關係對於在中國經營的企業有三種利益：(1)資訊的來源：如市場趨勢、政府的規定與政策動向、商業機會等；(2)資源的獲取：如執照的取得、廣告許可、勞工雇用、土地、電力、原料取得之保障等；(3)交易順暢：如公司形象之建立、交易契約之簽定、貨款之收取等。

Yeung and Tung（1996）的研究顯示，華人關係是在該研究的 11 項成功因素中，被大多數的受訪者認為是在中國經營的關鍵成功因素。Xin and Pearce（1996）的研究指出，在法制架構尚未發展成熟的國家（如中國），私人企業比國營企業更依賴華人關係。另外，Peng and Luo（2000）的研究也顯示，在經濟轉型國家（中國），企業經理人與政府官員的連結，有助於企業經營。

(四)華人關係的分類

為了分析華人關係對中國社會個人或組織行為的影響，學者對華人關係有各種分類，例如 Hwang（1987）將華人關係分成三種類型：1.情感性關係（expressive tie），如家人關係，強調關愛、歸屬感等；2.工具性關係（instrumental tie），如買賣雙方的交易關係，強調以貢獻為基礎的資源分配；3.混合性關係（mixed tie），介於情感性關係與工具關係之間，如朋友、同學、同鄉關係，強調互惠，講究面子與人情。

不過陳介玄（1994）指出，上述分類中的「情感性關係」是人類普遍存在的人際交往型態，而「工具性關係」是主導西方人際互動的關鍵性原則，只有「混合性關係」才能真正說明台灣社會人際互動的特色。同時，陳介玄認為「混合性關係」語辭的概念太籠統，因此另外提出「情感與利益加權關係」的概念，指明華人關係乃因「特定性情感」與「普遍性利益」兩種要素結合的質變過程而在人際間產生的連接作用。

後續學者 Su and Littlefield（2001）針對中國經濟改革後普遍存在「中國社會主義市場經濟」中的華人關係，提出新的分類：1.尋惠關係（favor-seeking guanxi）：是一種在中國傳統文化中根深蒂固的「親友關係」，包括家人、熟人與生人關係，是建立在友誼或親密關係的基礎上，進行持續性的恩惠交換。2.尋租關係（rent-seeking guanxi）：是一種在中國社

會主義市場經濟體制下所產生的「權力關係」。它反映了自 1979 年中國改革開放後，一個發展不完全的市場環境所產生的官僚現象。許多經濟資源如資金、土地、營業執照等控制在政府官員手中，於是企業靠「走後門」來求取恩惠或特權，形成對政府的關係網路。Hwang (1987) 認為這種走後門、拉關係的行為，是因為長期政府由上而下的資源分配方式所形塑的「結構」情境所造成。

為了強調華人關係的商業層面，Fan (2002a) 提出「商業關係」(business guanxi) 的概念，將「商業關係」定義為：透過個人的連結，來尋求企業解決方案 (business solutions) 的過程。並按關係所涉及的當事人不同，再區分為「B2B guanxi」(雙方都是商人) 與「B2G guanxi」(一方是商人，另一方是政府官員)。而 Zhang and Zhang (2006) 所提的「功利型關係」(utilitarian type of guanxi) 則類似 Fan (2002a) 的商業關係，都是當前中國政經社會體系功利取向下的產物。特別是中國採「漸進式改革」，由計畫經濟過渡到市場經濟，在轉型過程中，地方政府扮演著重要的資源分配以及地區產業保護者的角色 (Young, 2000)，使得外商必須以地方政府為重要的關係對象。

Park and Luo (2001)、Peng and Luo (2000) 在華人關係對企業績效之影響的實證研究中，以及曾紀幸 (2004) 在關於台商赴大陸投資的華人網路構型的實證研究中，都將華人關係分為「企業關係」(B2B) 之水平連結，與「政府關係」(B2G) 之垂直連結兩大類。本研究對華人關係影響因素的研究，將參照曾紀幸 (2004)、Fan (2002a)、Park and Luo (2001) 與 Peng and Luo (2000) 等研究的分類，強調中國經濟改革以後華人「商業關係」或「功利型關係」被企業利用的概念。

二、策略取向 (Strategic Orientation)

企業擁有優異的技術與資源，並不會自動產生優勢地位，必須再加上正確的策略性選擇 (如目標、取向) 及有效的執行 (Day & Wensley, 1998)。不同的企業會依據自身的特性與對外在環境的判斷，採取不同的策略取向。企業的策略取向決定企業資源的配置，並影響其對外在環境的反應方式。

關於策略取向的分類，Miles and Snow (1978) 根據企業解決策略問題的方式，將策略分為「探勘者」(prospectors)、「分析者」(analyzers)、「防衛者」(defenders) 與「反應者」(reactors) 四種取向。另外，Porter (1980) 將策略分為「成本領導」、「差異化」與「集中 (利基)」三種取向。後來，Walker and Ruebat (1987) 綜合了 Miles and Snow (1978) 與 Porter (1980) 對於策略型態的分類，重新將企業的競爭策略分成「探勘者」、「低成本防禦者」與「差異化防禦者」三種取向。

上述學者提出的各種策略取向的分類，主要目的在於區隔企業所追求的重點是企業的

「市場效能」(market effectiveness)或是「營運效率」(operational efficiency)：

(一) 市場效能取向

市場效能取向(如探勘者策略、差異化策略)的企業，會採取持續搜尋市場機會、新趨勢和新技術的市場導向(market-oriented)策略。爲了保持彈性應變能力以回應體制或經濟情況的變動，企業願意承擔較高的成本與風險。市場導向策略反映了企業的多重選擇方案、因果關係的高度模糊性，以及營運成果的不確定性等經營特質。依據資源依賴理論(Pfeffer & Salancik, 1978)，在不確定性越高的環境下，企業越傾向於依賴與外界的連結來回應環境的限制，因此，市場導向企業傾向於更需要靠華人關係網路來降低不確定性與風險(Park & Luo, 2001; Rajagopalan, 1997)。

(二) 營運效率取向

營運效率取向(如防衛者策略、成本領導策略)的企業，會採取僵化、無彈性且規避風險的效率導向(efficiency-oriented)策略。此種企業傾向於透過逐步改善的方式來提升現有營運作業的效率，忽略外在環境的變化與機會。效率導向策略反映了企業有限的選擇方案、因果關係的低度模糊性、低風險以及低不確定性等經營特質。因此，效率導向企業比較不需要與其他企業或政府官員建立華人關係網路(Park & Luo, 2001; Rajagopalan, 1997)。

綜合上述討論，在中國經濟轉型過程中，企業營運環境有著高度的不確定性，而市場導向的企業(如探勘者策略)，通常承擔較高市場的風險。爲了降低不確定性，探勘者策略企業將會尋求與當地的供應商、顧客以及政府官員培養關係，以應付外在環境的威脅。至於分析者策略企業，乃介於探勘者與防衛策略之間，兼顧穩定與變動的雙重市場領域，一方面維持固定及基本的核心產品與市場，另一方面則伺機準備進行新產品或市場的開發，隨時維持穩定性與彈性之間的平衡，因此分析者策略與探勘者策略一樣傾向於主動與其他組織接觸(Daft & Weick, 1984; Miles & Snow, 1978; 林建煌, 2003; 潘偉華, 2005)故本文提出下列假設：

H1 當企業採用探勘者或分析者策略時，會比較依賴華人關係。

三、公司能力(firm competences)

(一) 資源基礎觀點

近年來產業競爭生態變化快速，經營者對外界環境感到充滿不確定性，於是有了「反求諸己」的資源基礎策略思考。Wernerfelt(1984)首先提出「資源基礎觀點」(resource-based view)一詞，將企業策略選擇的分析從「產品角度」擴展到「資源角度」，補強了傳統的產

業分析架構。只是在過去的資源基礎理論文獻中，關於資源與能力的區辨並不明確（Andersen & Kheam, 1998）。

Chatterjee and Wernerfelt（1991）將資源分為實體資源、財務資源及無形資源三大類。Hall（1993）特別把「無形資源」再分為無形「資產」（如商標、專利、商業機密、商譽等）與「專長」（如組織文化、網路關係等能力）。而 Grant（1991）將資源分為實體資源、財務資源、人力資源、技術性資源、商譽、組織性資源等六種。曾紀幸與王秀玲（2004）整理各學者的分類，將資源概分成資產、專長與能力三大類。

（二）策略性資源與能力

企業所擁有的資源與能力並不一定都能表現在策略的競爭優勢中，經營者的挑戰就是要懂得評價並分辨資源的價值，找出策略性資源，據以追求持久的競爭優勢（Grant, 1991; Collis, & Montgomery, 2005）。於是 Snow and Hrebiniak（1980）提出「獨特專長」（distinctive competencies）的概念，Hamel and Prahalad（1990）則提出核心專長（core competencies）的概念，試圖說明企業的那些能力可以幫助企業取得競爭優勢。

為此，Grant（1991）從資源與能力的「持久性」、「透明性」、「可移轉性」與「可複製性」四個特性來討論它們是否可能成為企業持久性競爭優勢的基礎。而 Barney（1991）也指出策略性資源應具備「價值性」、「稀少性」、「不可完全模仿性」與「不可取代性」四種特質。另外，Peteraf（1993）則提出「資源的異質性」、「資源的事後競爭限制」、「資源的不完全移動性」、「資源的事前競爭限制」四個條件來說明資源的策略價值。Amit and Schoemaker（1993）則提出「策略性資產」的概念，將公司的策略性資產定義為：對公司的競爭優勢有貢獻的資源與能力，而這些資源與能力具有專屬性、稀少性且不容易在市場上交易或模仿。

短期而言，資產與能力都能有效形成競爭優勢的來源，但長期來看，如何建立、創造、維持競爭優勢的「能力」，則更具關鍵性（司徒達賢，2001）。另外，在全球化競爭激烈的環境中，企業必須重視培養「動態能力」（dynamic capabilities）才能長期維持企業的競爭優勢。所謂動態能力，是指在全球變動市場中，為了追求持久競爭優勢，企業對於組織內部與外部資源妥當予以調適、整合及重新配置的能力（Teece, Pisano, & Shuen, 1997；Luo, 2000b）。

（三）公司能力與華人關係

企業的技術能力與管理能力，和該企業在中國大陸華人關係的發展有密切的關聯性，其中，技術能力屬於企業的重要「策略性能力」，而管理能力屬於企業的重要「組織性能力」。

(Luo, 2000b ; Park & Luo, 2001)。

技術能力對企業核心專長的建立十分重要，它不僅幫助企業發展新的產品和製程，同時也增強企業適應多變商業環境的潛能 (Hamel & Prahalad, 1990)。依照資源依賴理論，具備優越資源與能力的企業，對外部依賴的程度較低 (Pfeffer & Salancik, 1978)，當企業技術能力提升時，對華人關係有較低的依賴。同時，在中國經濟轉型的過程中，政府爲了追求快速發展，具優越技術的企業對政府擁有較強的議價能力，企業與政府官員之間的連結需求也較低 (Park & Luo, 2001)。

相對的，技術能力較弱的企業，通常會將華人關係當作工具來克服他們的競爭劣勢，靠華人關係來確保與供應商、顧客之間的交易，或爭取政府的許可執照 (Shenkar, 1996)。在中國市場由於市場機制尚未健全，華人關係是高度不確定環境下彌補企業競爭劣勢的一種兼具經濟性和社會性的機制 (Park & Luo, 2001 ; Peng & Heath, 1996 ; Su, Mitchell, & Sirgy, 2006)。因此本文提出下列假設：

H2-1 公司的技術能力與其華人關係呈負向相關。

管理能力對企業核心專長的建立也十分重要，管理能力反映在人力資源管理、資訊傳遞、協調系統、組織結構、行政管理與控制的效率上 (Luo, 2000b)。管理能力目前在中國大陸市場仍然屬於稀有資源，在中國持續朝向市場經濟轉型之際，企業對管理技能的需求也日益增加。由於管理能力的稀有性、專屬性及內隱性，它是一種不容易被模仿的策略性資源 (Amit & Schoemaker, 1993)。如前所述華人關係是彌補企業競爭劣勢的一種機制，因此具優越管理能力的企業應該對華人關係有較低的依賴 (Park & Luo, 2001)。因此本文提出下列假設：

H2-2 公司的管理能力與其華人關係呈負向相關

四、進入模式 (Entry Model)

進入模式是企業在國際擴張過程中的重要決策，選擇適合內部能力、策略目標與環境的進入模式，可避免技術外漏、減輕交易傷害、提高內隱知識的報酬等 (Luo, 2001)。Anderson and Gatignon (1986) 認爲進入模式的選擇，是經營風險與資源控制的取捨 (Trade-off) 結果，他從交易成本理論的角度將國際進入模式分爲高、中、低控制程度三大類(其中再細分爲十七種進入模式)，每種進入模式各有其優缺點，企業應根據本身的條件與外在的環境選擇最適合的進入模式。

企業進入外國市場時，除了小心選擇進入模式外，於進入後如何發展與當地顧客、供應商或其他合作夥伴之間的關係也是海外投資成敗的關鍵。從國際營運過程看，進入模式

可視為企業網路合作關係發展過程中的一個元素 (Holm, Eriksson, & Johanson, 1996)。而外商進入中國市場時通常面臨文化與商業體制上的雙重障礙，因此在進入模式策略的討論時，除了比較分析獨資、合資等不同特性外，應特別將「華人關係」的因素納入考慮 (Su & Littlefield, 2001)。

Hill, Hwang, and Kim (1990) 比較「授權」、「合資」與「獨資」三種不同進入模式在經營控制程度、資源投入程度和技術擴散風險程度之不同特性，如表 1 所示。

在中國大陸經濟改革過程中，各級政府對於資源的控制、企業營運的干預、法令政策的彈性解釋等，造成企業經營的高度不確定性與風險 (Peng & Zhou, 2005)。企業採獨資進入模式時，所投入的資源相對較合資方式高 (Hill et al., 1990)，爲了要降低投資風險並取得正當性，會更積極的與當地政府維護良好關係，透過華人關係來爭取稀有資源的分配，甚至進一步影響當地政府及法規環境 (Peng & Luo, 2000)。因此本研究提出下列假設：

H3-1 採獨資進入模式的公司，會比較依賴垂直的政府關係。

但若從「經營控制」與「技術擴散風險」的角度看，獨資廠商有較高的經營控制程度與較低的技術擴散風險 (Hill et al., 1990)。在中國尚未有完善的智慧財產權保護環境且經營糾紛層出不窮的情況下 (游盈隆, 2007)，企業爲了保護企業核心技術，維持獨立性或避免內部經營糾紛，可能會選擇獨資的進入模式。相較於合資方式進入的廠商，獨資廠商與當地廠商的關係連結程度會比較低，而比較不依賴水平的企業關係。因此本研究提出下列假設：

H3-2 採獨資進入模式的公司，會比較不依賴水平的企業關係。

參、觀念架構與研究方法

本研究假設公司能力、策略取向、進入模式等因素會影響大陸台商在當地華人關係的建構與運用，概念架構如圖 1 所示。其中公司能力、策略取向、進入模式與華人關係等構面之變數，均定位於公司組織層次的分析，本研究從資源基礎觀點出發，認爲先天的公司能力配置對關係依賴應有顯著的關聯性，但此關聯性又會受到後天所採取的環境應對策略 (Environmental Accommodation Strategy) 的強烈影響，包括進入策略的類型及其後的發展策略。故將後天的環境策略取向列爲干擾變項。

一、自變數定義與衡量

表 1 不同進入模式之特性比較

	經營控制程度	資源投入程度	技術擴散風險程度
授權	低	低	高
合資	中	中	中
獨資	高	高	低

資料來源：Hill et al.(1990).

依據文獻探討與因素分析結果，本研究的「公司能力」分為技術能力與管理能力兩個變數，「策略取向」分為分析者策略、探勘者策略與防衛者策略三個變數，「進入模式」分獨資與合夥兩個變數。各變數之操作性定義及衡量方式說明如下：

「技術能力」可以幫助企業發展新的產品和製程，也增強企業適應環境的潛能，是企業的重要策略性能力 (Hamel & Prahalad, 1990 ; Luo, 2000b ; Park & Luo, 2001)。本研究以四個衡量指標 (題項)：(一)生產設備，(二)技術開發能力，(三)新產品開發能力，(四)品質控管能力，來衡量公司的技術能力。各個題項採李克特七點順序尺度來衡量。該四個題項的信度為 0.8819 (Cronbach's α)。

「管理能力」反映在人力資源管理、資訊傳遞、協調系統、組織結構、行政管理與控制的效率上，是企業的重要組織性能力 (Amit & Schoemaker, 1993 ; Luo, 2000b ; Park & Luo, 2001)。本研究以四個衡量指標：(一)營銷規劃能力，(二)成本控制能力，(三)人力資源管理能力，(四)內部資源比競爭者充足，來衡量公司的管理能力。題項採李克特七點順序尺度來衡量。衡量指標的信度為 0.9002 (Cronbach's α)。

「策略取向」反映企業資源的配置和其對外在環境的反應方式。「市場效能」取向的企業採取持續搜尋市場機會、新技術的市場導向策略，而「營運效率」取向的企業採取規避風險、逐步改善的效率導向策略。本研究以反映公司在創新性、調適性與主動性高低的八個題項(如掌握先機、決策方式、長短期目標之取捨、新產品或新品牌導入、注重低價格等)，來衡量公司的策略取向，經因素分析得到「分析者策略」、「探勘者策略」與「防衛者策略」三個因素。其中，「分析者策略」的三個題項的 Cronbach's α 值為 0.7282，「探勘者策略」的三個題項的 Cronbach's α 值為 0.8232，「防衛者策略」的兩個題項的 Cronbach's α 值為 0.7140。題項採李克特七點順序尺度來衡量。

「進入模式」的選擇，是經營風險與資源控制的取捨結果 (Anderson and Gatignon, 1986)。大陸台商早期大都採取合資的方式，獨資較少，但近年來大陸台商採獨資者日增，而採合資方式比重則逐年降低 (高長，2002)。本研究以「獨資」與「合資」兩個名目尺度

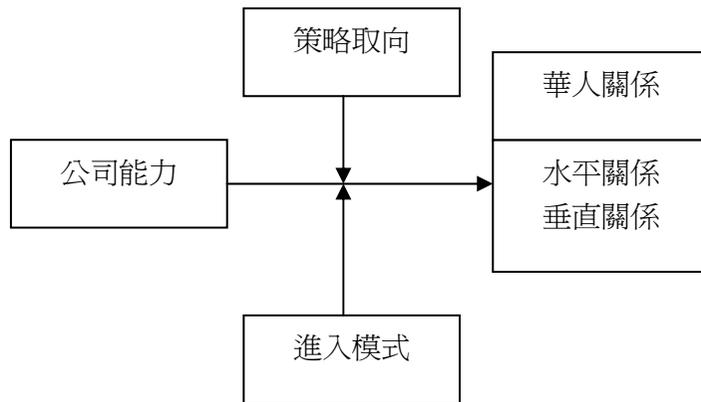


圖 1 研究架構圖

來衡量台商的進入模式。

二、依變數定義與衡量

華人關係是一個複雜且多面向的概念，文獻對華人關係的定義尚未一致。由於本研究是針對台商的公司能力、策略取向、進入模式等因素，探討它們對於大陸台商在華人關係網路連結程度之影響效果，在華人關係的定義上，應該強調華人關係的商業層面(商業關係)，同時也要反映中國目前改革環境之特性(政企關係)，以配合本研究之目的。因此本研究對華人關係的定義，乃參照曾紀幸(2004)、Fan(2002a)、Park and Luo(2001)與 Peng & Luo(2000)等的研究，將華人關係分為水平華人關係(企業關係)與垂直華人關係(政府關係)兩種型態，以反映中國經濟改革以後普遍在公司層次被利用的「商業關係」(business guanxi)以及「政企關係」(business-government guanxi)。

在中國的商業圈裡，「華人關係的使用」，意指透過個人的連結來尋求企業解決方案的過程，而連結的對象包括顧客、經銷商、供應商、相關業務主管機關、政府、工會、團體等(Fan, 2002a; Su et al., 2006; Tsang, 1998; Zhang & Zhang, 2006)。本研究華人關係變數之操作性定義及衡量方法如下：

「水平華人關係」指企業與其供應商、顧客、競爭者之間所建立的企業關係，而「垂直華人關係」指企業與各級政府機關之間所建立的政府關係。本研究以八個題項衡量公司「華人關係的使用」情況，各題項採李克特七點順序尺度來衡量。其中四個題項衡量企業

與其供應商、顧客、競爭者、政府機關之間使用華人關係的頻率，另四個題項衡量華人關係的使用是否讓企業與其供應商、顧客、競爭者、政府機關之間的溝通互動更順利。經因素分析得到「水平華人關係」與「垂直華人關係」兩個因素。其中「水平華人關係」的五個題項的 Cronbach's α 值為 0.8818，「垂直華人關係」的兩個題項的 Cronbach's α 值為 0.7295。

三、研究假說

茲將前述文獻整理中所發展的研究假說彙整如下：

H1 當企業採用探勘者或分析者策略時，會比較依賴華人關係。

H2-1 公司的技術能力與其華人關係呈負向相關。

H2-2 公司的管理能力與其華人關係呈負向相關。

H3-1 採獨資進入模式的公司，會比較依賴垂直的政府關係。

H3-2 採獨資進入模式的公司，會比較不依賴水平的企業關係。

四、資料分析方法

(一) 樣本來源與問卷

本研究採用郵寄問卷方式，於民國九十四年四月針對中華民國全國工業總會「大陸台商投資名錄」及中區 EMBA 聯誼會會員資料中，對大陸投資的製造業廠商寄發 1000 份問卷，以公司經理或副理以上高階主管為受測對象。至民國九十四年五月中旬共回收 110 份問卷，經剔除無效問卷後，共回收有效問卷 102 份，回收率為 10.2%。

(二) 廠商基本結構

就回收 102 份有效問卷廠商的基本結構分析，從產業分佈看，以傳統製造產業為主（共 69 家），占有有效樣本之 67.6%（如食品業、紡織成衣業、家具業、橡膠製品業、塑膠製品業等）。由投資股權看，以獨資型態為多（共 67 家），占有有效樣本之 65.7%。就投資時間來觀察，過半數在十年以下（共 55 家），占有有效樣本之 53.9%。就投資金額言，投資金額在一億台幣以上的廠商（共 58 家），占有有效樣本之 56.9%。而投資地區，則集中於華南地區（共 53 家）與華東地區（共 32 家），共占有有效樣本之 83.4%。

(三) 分析方法

本研究以 SPSS 10.0 版統計軟體分析回收資料，包括敘述性統計，信度與效度檢驗，

皮爾森相關分析，多元迴歸階層式分析等。

本研究採用 Variance Inflation Factors 來檢測變數之間的共線性關係，若檢測出共線性問題，則使用向後消去法（Backward Elimination）來選取變數，直到沒有共線性的現象為止；另外，本研究採用 Harmon's one factor test（Podsakoff & Organ, 1986）來檢測受試者認知性之共同方法變異（CMV），得到七個特徵值大於一的因素，因此本研究的 CMV 問題應不顯著。

肆、資料分析與實證結果

一、相關分析

(一) 政府與企業關係

表 2 顯示，政府關係與企業關係呈高度相關（ $P=0.791$ ），但政府關係是指廠商與中國大陸政府的私下非正式互惠行為，而企業關係是廠商與上下游廠商等之間的私下非正式互惠行為，其互惠的主體並不相同，因此就定義上政府關係與企業關係是屬於彼此獨立的兩個變數。

(二) 管理能力與技術能力

管理能力與技術能力呈高度相關（ $P=0.664$ ），參照 Park and Luo（2001）的研究將公司能力中的管理能力及技術能力列為衡量影響華人關係的兩個變數。技術能力為組織的策略性競爭能力（Prahalad & Hamel, 1990）；而管理能力則為建構組織競爭能力的重要組織性能力（Amit & Schoemaker, 1993），此兩種能力的意涵及概念不同，可視為兩個獨立的變數。

(三) 分析者與探勘者

分析者策略與探勘者策略呈高度相關（ $P=0.560$ ），參照 Miles and Snow（1978）將策略分成分析者、探勘者、防衛者、反應者四種，其中分析者策略與探勘者策略都具有追求「市場效能」的傾向，只是探勘者策略的傾向更強烈。

(四) 分析者策略與技術能力

分析者策略與技術能力呈高度相關（ $P=0.551$ ），但分析者策略是企業競爭的一種取向

表 2 相關分析

		A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	Pearson 相關	1.000								
	顯著性 P	.								
B	Pearson 相關	.114	1.000							
	顯著性 P	.254	.							
C	Pearson 相關	.017	.560**	1.000						
	顯著性 P	.862	.000	.						
D	Pearson 相關	.211*	.670**	.330	1.000					
	顯著性 P	.033	.000	.001	.					
E	Pearson 相關	.001	.551**	.497**	.664**	1.000				
	顯著性 P	.991	.000	.000	.000	.				
F	Pearson 相關	.282**	.258**	.128	.323**	.230**	1.000			
	顯著性 P	.004	.009	.203	.001	.020	.			
G	Pearson 相關	.396**	.237	.011	.313**	.181	.791**	1.000		
	顯著性 P	.000	.016	.913	.001	.069	.000	.		
H	Pearson 相關	-.072	-.022	.062	.050	.019	.048	.052	1.000	
	顯著性 P	.480	.829	.545	.628	.855	.639	.610	.	
I	Pearson 相關	.072	.022	-.062	-.050	-.019	-.048	-.052	-1.000	1.000
	顯著性 P	.480	.829	.545	.628	.855	.639	.610	.000	.

註：(1)A-防衛者策略；B-探勘者策略；C-分析者策略；D-管理能力；E-技術能力；F政府關係；G-企業關係；H-合資；I-獨資。(2)*代表在0.1 信賴水準下為顯著，**代表在0.05 信賴水準下為顯著，***代表在0.01信賴水準下為顯著，總樣本數102 家。

，而技術能力是組織內部的一項資源，兩者為不同之概念，故本研究將其視為兩個不同的自變數，其交互作用效果請參見表 3、表 4。

二、公司能力、策略取向、進入模式對華人關係之影響

本研究利用多元迴歸 (Multiple Regression) 的標準化迴歸係數 (β) 來檢驗變數間關係的顯著性。採用階層式迴歸分析法，包括自變項「公司能力」、「策略取向」與「進入模式」以及其兩兩交互作用項 (如公司能力與策略取向乘積)，對依變項「華人關係」之迴歸分析。

利用 β 值顯著與否及其正負向與大小，判斷主變數之直接效果與交互作用效果影響之下的華人關係使用情形。

(一) 公司能力、策略取向、進入模式與政府關係之迴歸模型

此迴歸模型主要探討企業策略取向、公司能力、進入模式對政府關係之影響，如表 3 所示。本研究採用階層式迴歸分析方法，模型分成三部分：模型 1-1（控制變數對政府關係的影響）、模型 1-2（主變數對政府關係的影響）、模型 1-3（主變數及交互作用對政府關係的影響）。在模型中加入控制變數之目的，在避免其他對政府關係有影響的因素，影響到主變數對依變數的基本解釋力。

1. 整體解釋力

表 3 顯示，模型 1-2 及模型 1-3 之 R^2 已達到顯著水準，代表加入之主變數對於政府關係具顯著的解釋力，而交互作用的解釋力達顯著，具有額外解釋力。而模型 1-2 加入主變數，調整後 R^2 為 0.164， R^2 增量達 0.115，F 檢定值為 2.491 已達顯著水準；模型 1-3 加入主變數之間的交互作用，其調整後 R^2 為 0.192， R^2 增量達 0.028，F 檢定值為 1.983，其 p-value 值為 0.017 達顯著水準，而整體模型具有 38.7% 的迴歸解釋力。

2. 控制變數

在模型 1-1 中首先以控制變數（地區別、產業別、價值鏈位置及投資年限）測試對政府關係之基本解釋力（調整後 R^2 為 0.049，F 檢定值為 1.774，未達到顯著水準）。

3. 主變數之直接效果

模型 1-2 分析主變數（分析者、探勘者、防禦者、管理能力、技術能力、獨資、合資）對政府關係的影響。實證結果顯示，只有分析者策略與政府關係呈正向顯著相關，但模型 1-3 加入主變數之間的交互作用後，結果是(1)探勘者策略與政府關係呈正向顯著相關、(2)技術能力與政府關係呈正向顯著相關、(3)獨資與政府關係呈負向顯著相關、(4)分析者策略與政府關係呈正向相關但不顯著。此代表(1)探勘者策略的廠商，對於政府關係傾向較高的連結程度、(2)技術能力強的廠商，對於政府關係傾向較高的連結、(3)獨資的廠商，對於政府關係傾向較低的連結。如前面文獻探討所述，由於採取分析者策略的廠商，雖然一方面維持固定及基本的核心產品與市場，但另一方面卻伺機準備進行新產品或市場的開發，同時具有保守與積極之特性，屬於典型的機會主義者，因此分析者策略傾向於主動與掌握權力與資源的政府官員維持良好關係，但卻不如探勘者策略的廠商積極(呈正向相關但不顯著)。

4. 主變數之交互作用效果

表 3 策略取向、公司能力、進入模式與政府關係之迴歸模型

模 型		模型1-1	模型1-2	模型1-3
1	華中	-.070	-.041	.032
	華東	-.221*	-.224	-.264
	科技業	.053	-.074	-.111
	上游	.226*	.226	.208
	下游	.040	.033	.001
	年限	.139	.003	.005
	2	分析者策略		.287*
探勘者策略			.126	.395*
防禦者策略			.015	-.353
管理能力			-.029	-.273
技術能力			.216	.422*
獨 資			-.164	-.188*
3	技術能力 × 分析者策略			.426*
	技術能力 × 防衛者策略			.335
	管理能力 × 探勘者策略			-.436*
	管理能力 × 分析者策略			.476*
	管理能力 × 防衛者策略			-.364
	合 資 × 防衛者策略			.097
	合 資 × 分析者策略			-.059
	合 資 × 探勘者策略			.165
F值	1.774	2.491**	1.983*	
R ²	0.111	0.274	0.387	
R ² 調整後	0.049	0.164	0.192	

資料來源：本研究整理

此部份探討策略取向、公司能力、進入模式三個構面的七個主變數之兩兩交互作用對政府關係的影響，本研究使用數學 3D 繪圖軟體繪製出交互作用之剖面圖。

以「分析者策略」與「技術能力」之交互作用為例，如圖 2 所示，分析者策略會影響到「技術能力對政府關係連結的影響程度」，當企業越傾向採用分析者策略時，技術能力的提升，對於政府關係的連結程度越強。由於技術良好的企業在中國大陸，大多為專業的技術廠（OEM），而分析者策略強調的是發掘新市場、產品創新及新機會，基於策略的風險特質，仍須與政府維持良好的關係，來降低行使策略的風險。

表 3 亦顯示，分析者策略與探勘者策略，都會影響到「管理能力對政府關係連結的影響程度」。

(二) 公司能力、策略取向、進入模式與企業關係之迴歸模型

此迴歸模型探討企業策略取向、公司能力、進入模式對企業關係之影響，如表 4。

1. 整體解釋力

表 4 顯示，模型 2-1、模型 2-2 及模型 2-3 之 R^2 已達到顯著水準，代表加入之主變數對於企業關係具顯著的解釋力，而交互作用的解釋力也達顯著，具有額外解釋力。模型 2-1 測試控制變數與企業關係間之關係，其調整後 R^2 為 0.101，F 檢定值為 2.702；模型 2-2 加入主變數，其調整後 R^2 為 0.292， R^2 增量達 0.191，F 檢定值為 4.133；模型 2-3 加入主變數之間的交互作用，其調整後 R^2 為 0.407， R^2 增量達 0.115，F 檢定值為 3.713，其 p-value 值為 0.000 達顯著水準，而整體模型具有 55.7% 的迴歸解釋力。

2. 控制變數

模型 2-1 以控制變數（地區別、產業別、價值鏈位置及投資年限）測試對企業關係之基本解釋力。華東地區對企業關係呈負向顯著之影響；上游對企業關係呈現正向顯著影響；年限也呈現正向顯著關係。顯示，華東地區的廠商傾向採低企業關係連結，而上游廠商則傾向採取高企業關係連結，另外，廠商在大陸投資的累積年數越長，其企業關係的連結程度也越高。

3. 主變數之直接效果

模型 2-2 分析主變數（分析者策略、探勘者策略、防衛者策略、管理能力、技術能力、獨資、合資）對企業關係的影響。結果顯示，分析者策略、探勘者策略與企業關係呈現正向顯著影響，而技術能力與企業關係呈現正向顯著影響，獨資與與企業關係呈現負向顯著影響。但模型 2-3 加入主變數之間的交互作用後，結果是(1)探勘者策略與企業關係呈正向顯著相關、(2)防衛者策略與企業關係呈負向顯著相關、(3)分析者策略與企業關係呈正向相關但不顯著、(4)技術能力與企業關係呈正向顯著相關、(5)管理能力與企業關係呈負向顯著

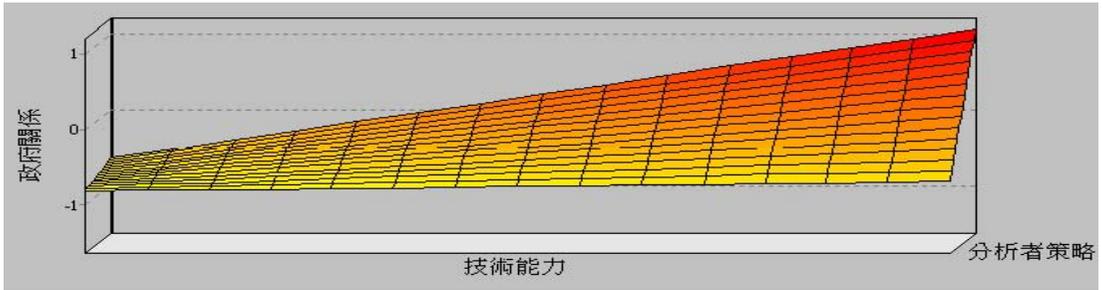


圖2 技術能力與分析者策略之交互作用對政府關係之剖面圖

相關、(6)獨資與企業關係呈現負向顯著相關。此代表(1)探勘者策略廠商，對企業關係傾向較高的連結程度、(2)防衛者策略廠商，對企業關係傾向較低的連結、(3)分析者策略廠商對企業關係的連結不如探勘者策略廠商、(4)技術能力強的廠商，對企業關係傾向較高的連結、(5)管理能力強的廠商，對企業關係傾向較低的連結、(6)獨資的廠商，對企業關係傾向較低的連結。

4. 主變數之交互作用

此部份探討策略取向、公司能力、進入模式三個構面的七個主變數之兩兩交互作用對企業關係的影響。以「探勘者策略」與「管理能力」之交互作用為例，如圖3所示，探勘者策略會影響到「管理能力對企業關係連結的影響程度」，當企業越傾向採取探勘者策略時，管理能力的上升，讓公司與企業關係的連結程度出現更大幅的提升。因為當企業採取探勘者策略時，企業會重視創新，不斷的尋求新產品與新市場的開發，因此需要透過更廣

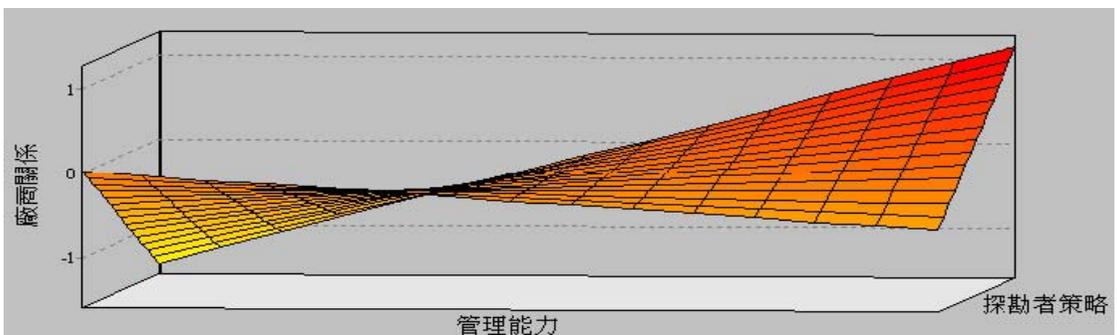


圖3 管理能力與探勘者策略之交互作用對企業關係之剖面圖

表4 策略取向、公司能力、進入模式與企業關係之迴歸模型

	模型	模型2-1	模型2-2	模型2-3
1	華中	.065	.105	.166
	華東	-.197*	-.172	-.241
	科技業	.062	-.097	-.064
	上游	.222*	.217	.224
	下游	.008	.023	-.063
	年限	.243*	.078	.148
2	分析者策略		.414*	.285
	探勘者策略		.262*	.399*
	防禦者策略		-.163	-.266*
	管理能力		-.171	-.416*
	技術能力		.287*	.424*
	獨資		-.195*	-.193*
3	技術能力 × 分析者策略			.527*
	技術能力 × 防禦者策略			-.484*
	技術能力 × 探勘者策略			.574*
	管理能力 × 探勘者策略			.600*
	管理能力 × 分析者策略			-.235
	管理能力 × 防禦者策略			-.188
	合資 × 探勘者策略			.158
	合資 × 分析者策略			-.157
	合資 × 防禦者策略			.078
F 值	2.702**	4.133***	3.713***	
R ²	0.160	0.386	0.557	
R ² 調整後	0.101	0.292	0.407	

資料來源：本研究整理

泛企業之間水平的合作來達成目標。表 4 也顯示，分析者策略、探勘者策略與防禦者策略，都會影響到「技術能力對企業關係連結的影響程度」。

三、實證結果

總合上述實證結果：(一)探勘者策略與政府關係、企業關係，均呈顯著正相關；(二)技術能力與政府關係、企業關係，均呈顯著正相關；(三)管理能力只與企業關係呈現顯著負相關；(四)獨資模式進入中國的廠商其政府關係、企業關係均呈顯著負相關。

至於主變數之交互作用：(一)分析者策略會影響「技術能力對政府關係連結的影響程度」；(二)分析者策略與探勘者策略，都會影響「管理能力對政府關係連結的影響程度」；(三)探勘者策略會影響「管理能力對企業關係連結的影響程度」；(四)分析者策略、探勘者策略與防禦者策略，都會影響「技術能力對企業關係連結的影響程度」。

伍、討論與結論

以下將先針對前述研究假設的實證結果（參照表 5）進行討論，接著在結論部分將闡述本研究實證結果的管理理論意涵、實務含意及未來研究建議。

一、實證結果之討論

(一) 當企業採用探勘者或分析者策略時，會比較依賴華人關係（H1）

本研究實證結果發現：探勘者策略與政府關係、企業關係均呈顯著正相關（ $\beta=0.395^*$ ， $\beta=0.399^*$ ），但分析者策略與政府關係、企業關係，雖正相關但不顯著（ $\beta=0.224$ ， $\beta=0.285$ ）。因此，「H1：當企業採用探勘者或分析者策略時，會比較依賴華人關係」之假設，在探勘者策略獲得支持，而在分析者策略雖不顯著，但與本研究假設的期望同一方向。

探勘者策略的企業，積極追求新市場開發機會，因而與政府有較多互動，以爭取政府的核准，因此與政府關係的連結會比較高。另外，為了開發新產品，也需要與上下游廠商維持良好的關係，交換資訊與資源，或以合作開發的方式來分攤風險，因此與企業關係的連結也會比較高。相對的，採用防禦者策略的廠商，傾向於「營運效率」之內向型操作而忽略環境的變化，所以對華人關係的連結較少。至於分析者雖然也屬於「市場效能」取向的策略，但在程度上是介於探勘者與防禦者之間。因此本研究實證出現分析者策略呈正相關但不顯著的結果，反映了分析者策略的市場效能取向低於探勘者策略之本質。

(二) 公司的技術能力與其華人關係呈負向相關（H2-1）與公司的管理能力與其華人關係呈負向相關（H2-2）

表 5 研究假設之實證結果

假設	內容	實證結果
H1	當企業採用探勘者或分析者策略時，會比較依賴華人關係	部分支持
H2-1	公司的技術能力與其華人關係呈負向相關	相反
H2-2	公司的管理能力與其華人關係呈負向相關	部分支持
H3-1	採獨資進入模式的公司，會比較依賴垂直的政府關係	相反
H3-2	採獨資進入模式的公司，會比較不依賴水平的企業關係	支持

實證結果發現：技術能力與政府關係、企業關係均呈顯著正相關($\beta=0.422^*$, $\beta=0.424^*$)，此與「H2-1：公司的技術能力與其華人關係呈負向相關」之假設相反。另外，管理能力與政府關係雖呈負相關但不顯著($\beta= -0.273$)，而管理能力與企業關係呈顯著負相關($\beta= -0.416^*$)。因此「H2-2：公司的管理能力與其華人關係呈負向相關」之假設在企業關係獲得支持，在政府關係雖不顯著，但與本研究假設的期望同一方向。

就實證出現「技術能力強的廠商對政府關係與企業關係比較依賴」的結果，隱含技術能力對華人關係的影響，在大陸台商的效果可能與其它外商有所不同。早期台商赴大陸投資以食品飲料、紡織成衣等勞力密集業為主，但 1990 年代中期以後已逐漸轉向電子零件、通訊等技術較密集的產業（高長與蔡依帆，2007）。在 1990 年代以後赴大陸投資的台商，許多是受到大型跨國公司(在成本考量下)的驅使才赴大陸設廠（陳德昇，2008），這些 ODM 或 OEM 廠商技術能力已經受到肯定，但長期專注於代工經營，相對較弱的行銷業務只得依賴其他廠商的協助與合作。再者，ODM、OEM 廠大多為出口導向，他們更希望藉由良好的政府關係，來提升出口通關效率。Yeung and Tung (1996) 亦指出，在中國的出口產業比較重視華人關係。

除了上述成本考量之外，跨國公司尋找技術能力佳的台商到大陸投資的另一原因，是想利用台商在語言、文化上容易與大陸當地溝通的優勢(甚至同鄉、親友等關係基礎)，於是與台商策略聯盟，讓台商充當華人關係的「中間人」角色。在此情況下的台商自然會對政府關係與企業關係都有比較高的連結。

至於「管理能力與政府關係呈負相關但不顯著」部分，可解讀為在目前中國的體制環境下，不管企業本身管理能力如何，都仍然需要與政府維持相當程度的關係，以便獲取適時的情報或行政協助（Peng & Health, 1996；Park & Luo, 2001）。

(三) 採獨資進入模式的公司，會比較依賴垂直的政府關係（H3-1）與採獨資進入模式的公

司，會比較不依賴水平的企業關係（H3-2）

實證結果顯示，以獨資模式進入中國的廠商其政府關係、企業關係均呈顯著負相關（ $\beta = -0.188^*$ ， $\beta = -0.193^*$ ），此與「H3-1：採獨資進入模式的公司，會比較依賴垂直的政府關係」之假設相反，但「H3-2：採獨資進入模式的公司，會比較不依賴水平的企業關係」之假設，獲得支持。

獨資掌握較高的營運控制程度，承擔較低技術擴散風險，在中國尚未有完善的智慧財產權保護環境且經營糾紛層出不窮的情況下，台商選擇獨資進入模式，通常是為了保護企業核心技術，掌握經營的自主權或避免內部經營糾紛，因此而降低了對水平企業關係的連結需求程度。

隨著台商經驗的累積與各地方政府的鼓勵投資，近年台商大陸的投資型態採獨資者愈來愈多，而採合資者逐漸減少（高長，2002；陳德昇，2008）。加上中國政府推動市場經濟改革，促使其政治、法律制度效能提升，在此體制轉型過程中，台商的政府關係、企業關係，都傾向從緊密的連結（strong ties），轉為鬆散的弱連結（weak ties）（Peng and Zhou, 2005）。這種整體環境趨勢的轉變，或許是大陸獨資台商降低其對政府關係之連結的原因。

二、結論

本研究先從中國傳統文化與中國經濟改革體制變遷的角度，對華人關係的內涵進行概念性的闡述與分析，然後利用赴大陸投資台商的實證資料，針對公司能力、策略取向、進入模式等因素，探討它們對於台商在中國之華人關係連結程度之影響效果。概念性的闡述讓華人關係的本質、特性、種類與運作方式等有更清晰的呈現，而探索性的分析則發掘若干與研究假設不一致的結果，並引伸出不同的管理理論意涵。

（一）管理理論意涵

過去有關華人關係的研究約可分成三類：第一類是早期的研究，主要向企業界介紹華人關係的文化現象；接續的第二類，以人類、社會、心理學家為主的非商業性研究，關注華人關係的人文與社會面；第三類是近年大量發表的文獻，從商業的觀點探討華人關係的意涵、利益，以及它與西方管理概念之間的連結（Fan, 2002a）。本研究以公司能力、策略取向及進入模式等因素做為前置變項，分析其對華人關係之關聯，乃過去研究較少觸及者，且以大陸台商為調查對象，亦有別於過去大多以歐美、港商及中國當地企業為樣本的研究，因此本研究具有議題延續及開創意義。

本研究根據文獻整理與推論所提出的研究假設雖然沒有完全獲得實證上的支持，但已經反映了公司能力、策略取向與進入模式等因素對台商在大陸當地華人關係的使用產生不

同程度、不同方向之影響。

實證結果不顯著的部分與本研究假設的期望結果都同一方向，在前述實證結果討論中已經提出合理的解讀。至於部份實證結果與研究假設預期相反的原因，根據前述驗證結果討論，台商的經營模式與投資背景（H2-1）、中國改革環境的變遷與台商過去投資經驗之修正（H3-1）都是可能的原因。台商的代工、關係中間人的角色，使技術能力強的廠商對政府關係與企業關係有比較高的連結，此意含不同背景的外商在對華人關係使用時的差異性。而獨資台商降低其對政府關係之連結，可能是受到體制轉型環境趨勢的影響。上述的結果與推論，一方面彰顯文獻探討中華人關係的「可移轉性」與「情境性」兩個重要特性，另一方面也提醒後續研究者在探討與設計華人關係的前置因素時，可以進一步將體制、文化背景等情境因素（contextual factors）列入考慮。

（二）實務含意

受到華人傳統文化的影響以及中國經濟改革體制因素的衝擊，華人關係的建構、與運用普遍受到在中國營運之企業的重視。但因華人關係意含複雜，外商必須正確掌握其本質與特性，才能有效運用華人關係與當地夥伴進行有效互動（Su et al., 2006; Wang, 2007; Zhang & Zhang, 2006）。本研究的概念性闡述，讓華人關係的本質、特性與運作方式有更清晰的呈現，這有助於西方經理人對華人關係的認識，並辨別華人關係（guanxi）與西方觀點的關係（relationship）、網路（networking）或關係行銷（relationship marketing）等近似概念之間的微妙差異，避免因不正確的認知而做出錯誤的決策。

依據實證所顯示的關聯性，本研究建議台商必須衡量企業本身不同的能力優勢並慎選策略取向，以便建構有效的華人關係網路。不過，台商除了妥善規劃在大陸的華人關係佈局外，也應充實企業本身的核心能力，如創新、品質、運籌能力等。畢竟，在全球化競爭激烈的環境中，具有獨特能力的廠商才能把握與外界連結的機會（Hagel III & Brown, 2005）。就如上述跨國公司尋找台商策略聯盟，讓台商充當華人關係「中間人」的角色為例，擁有良好技術能力是動員關係資源的關鍵。再者，華人關係只是在中國大陸經營成功的必要條件，而非充分條件。即便華人關係是在中國大陸經營的競爭優勢來源之一，但這種優勢的長期維持卻存在許多複雜因素，如果運用不當，它也會造成經營上的負擔（Park & Luo, 2001; Tsang, 1998; Yeung & Tung, 1996; Vanhonacker, 2004）。

（三）未來研究方向

本文雖然在文獻探討中陳述了許多華人關係的重要性與利益，但並未對華人關係的影響後果（結果變數）做進一步討論，未來可以針對華人關係對台商在中國投資績效的影響，進一步作實證研究。除了投資績效之外，近年來關於華人關係對組織行為（如經理人的決策）的影響、對其他利害關係人的利弊影響、華人關係的正當性與道德問題等都已經有許

多發表的文獻（如 Chang & Lii, 2005；Chen, Chen, & Xin, 2004；Fan, 2002b；Park & Luo, 2001；Su & Littlefield, 2001；Su et al., 2006；Yi & Ellis, 2000 等）。顯然，中國市場的快速發展，已經提供一個對華人關係的寬廣研究空間。

在中國持續經濟改革但財產權制度尚未明確的環境下，華人關係對於企業（特別是外商）在不確定性與外部依賴的管理、正當性的獲取上，顯得比以往重要（Fan, 2002a；Jansson et al., 2007；King, 1991；Park & Luo, 2001；Pearce & Robinson, 2000；Peng & Heath, 1996；Tsang, 1998）。同時，基於獨特的政治、經濟、文化特質所形塑的中國現代化發展路徑，可能將中國帶向「網路資本主義」（network capitalism）的體制模式（Boiost & Child, 1996），到那時候，華人關係的重要性與價值，應該不會隨著中國的改革日趨成熟而沒落。

參考文獻

一、中文部分

1. 司徒達賢(2001)，策略管理新論：觀念架構與分析方法，台北：智勝。
2. 李新春(2006)，戰略聯盟、網絡與信任，北京：經濟科學出版社。
3. 何友暉、陳淑娟與趙志裕(1991)，關係取向：為中國社會心理方法論求答案，於楊國樞與黃光國主編，中國人的心理與行爲(頁 49-66)，台北：桂冠。
4. 林建煌(2003)，策略管理，台北：智勝文化。
5. 高長（2002），大陸經改與兩岸經貿關係，台北：五南。
6. 高長與蔡依帆(2007)，台商投資大陸與兩岸產業分工發展趨勢，兩岸經貿月刊，183，2-10。
7. 陳介玄(1994)，協力網絡與生活結構：台灣中小企業的社會經濟分析，台北：聯經。
8. 陳介玄(1998)，台灣產業的社會學研究：轉型中的中小企業，台北：聯經。
9. 陳明璋（1998），再創「中小企業」王國的經濟奇蹟，自由中國之工業，70(2)，43-51。
10. 陳德昇(2008)，台日韓商大陸投資策略與佈局：跨國比較，於陳德昇主編，台日韓商大陸投資策略與佈局：跨國比較與效應(頁 19-60)，台北：印刻。
11. 商務印書館(1980)，現代漢語詞典，香港：商務印書館。

12. 梁漱溟(1949), 中國文化要義, 台北：五南。
13. 黃光國(1988), 人情與面子：中國人的權力遊戲，於黃光國主編，中國人的權力遊戲(頁 7-43)，台北：巨流。
14. 曾紀幸(2004), 台商在大陸之企業網路與關係網路之研究，企業管理學報，62，79-116。
15. 曾紀幸與王秀玲(2004), 台商在大陸拓展市場之通路策略－以頂新國際為例，國立屏東商業技術學院學報，6，315-346。
16. 游盈隆(2007), 錢進中國：您不可輕忽的前車之鑑，台北：海基會。
17. 喬健(1982), 關係芻議，社會及行為科學研究的中國化研討會論文集，頁 345-360，台北：中央研究院。
18. 費孝通(1948), 鄉土中國，香港：三聯書店。
19. 楊中芳與彭泗清(2005), 人際交往中的人情與關係：構念化與研究方向，於楊國樞、黃光國與楊中芳主編，華人本土心理學(下)(頁 483-519)，台北：遠流。
20. 楊國樞(2005), 華人社會取向的理論分析，於楊國樞、黃光國與楊中芳主編，華人本土心理學(上)(頁 173-214)，台北：遠流。
21. 潘偉華(2005), 環境認知對策略導向與績效的關連性研究：以電子業台商之大陸投資為例，科技學刊，14(2)，73-84。

二、英文部分

1. Ambler, T., & Witzel, M. (2004). Doing business in China(2nd ed.). NY: Routledge-Curzon.
2. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1), 33-46.
3. Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: Transaction cost analysis and propositions. Journal of International Business Studies, 17(3), 1-26.
4. Andersen, O., & Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: An exploratory study. International Business Review, 7(2), 163-184.
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

6. Boiost, M., & Child, J. (1996). From fiefs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order. Administrative Science Quarterly, 41(4), 600-628.
7. Chang, W. L., & Lii, P. (2005). The impact of guanxi on Chinese managers' transactional decisions: A study of Taiwanese SMEs. Human Systems Management, 24(3), 215-222.
8. Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. Strategic Management Journal, 12(1), 33-48.
9. Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. Organization Science, 15(2), 200-209.
10. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). Corporate strategy: A resource-based approach (2nd ed.). NY: McGraw-Hill/Irwin.
11. Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of Management Review, 9(2), 284-295.
12. Davis, H., Leung, T. K. P., Luk, S. T. K., & Wong, Y. H. (1995). The benefits of "Guanxi". Industrial Marketing Management, 24(3), 207-214.
13. Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, 52(2), 1-20.
14. Fan, Y. (2002a). Questioning guanxi: definition, classification and implications. International Business Review, 11(5), 543-561.
15. Fan, Y. (2002b). Guanxi's consequences: Personal gains at social cost. Journal of Business Ethics, 38(4), 371-380.
16. Far, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. Organization Science, 9(4), 471-488.
17. Fock, H. K. Y., & Woo, K. S. (1998). The China market: Strategic implications of guanxi. Business Strategy Review, 9(3), 33-43.
18. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.
19. Hagel III, J., & Brown, J. S. (2005). The only sustainable edge: Why business strategy depends on productive friction and dynamic specialization. Boston: Harvard Business School

Press.

20. Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 14(8), 607-618.
21. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
22. Hammond, S. C., & Glenn, L. M. (2004). The ancient practice of Chinese social networking: Guanxi and social network theory. E: CO, 6(1/2), 24-31.
23. Hill, W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. Strategic Management Journal, 11(2), 117-128.
24. Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in international business relationships. Journal of International Business Studies, 27(5), 1033-1053.
25. Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. The American Journal of Sociology, 92(4), 944-974.
26. Jacobs, B. J. (1979). A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Kan-ching and Kural Taiwanese township. China Quarterly, 78(2), 237-273.
27. Jansson, H., Johanson, M., & Ramstrom, J. (2007). Institutions and business networks: A comparative analysis of the Chinese, Russian, and West European Markets. Industrial Marketing Management, 36(7), 955-967.
28. Kao, J. (1993). The worldwide web of chinese business. Harvard Business Review, 71(2), 24-36.
29. King, A. Y. C. (1991). Kuan-his and network building: A sociological interpretation. Daedalus, 20(2), 63-84.
30. Kiong, T. C., & Kee, Y. P. (1998). Guanxi bases, Xinyong and Chinese business network. The British Journal of Sociology, 49(1), 75-96.
31. Luo, Y. (2000a). Guanxi and business. London, UK: World Scientific Publishing.
32. Luo, Y. (2000b). Dynamic capabilities in international expansion. Journal of World Business, 35(4), 355-378.

33. Luo, Y. (2001). Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach. Journal of Management Studies, 38(3), 443-472.
34. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure and process. NY: McGraw-Hill.
35. Naisbitt, J. (1995). Megatrends Asia. London: Nicholas Brealey Publishing.
36. Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in China. Strategic Management Journal, 22(5), 455-477.
37. Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2000). Cultivating guanxi as a foreign investor strategy. Business Horizons, 43(1), 31-38.
38. Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. Academy of Management Review, 21(2), 492-528.
39. Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. Academy of Management Journal, 43(3), 486-501.
40. Peng, M. W., & Zhou, J. Q. (2005). How network strategies and institutional transitions evolve in Asia. Asia Pacific Journal of Management, 22, 321-336.
41. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.
42. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. NY: Harper & Row.
43. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.
44. Porter, M. E. (1987). Competitive Advantage. NY: Free Press.
45. Rajagopalan, N. (1997). Strategic orientations, incentive plan adoptions and firm performance: Evidence from electric utility firms. Strategic Management Journal, 18(10), 761-786.
46. Redding, S. G., & Ng, M. (1982). The role of face in the organizational perceptions of Chinese managers. Organizational Studies, 3(3), 204-209.
47. Shenkar, O. (1996). The firm as a total institution: Reflections on the Chinese state enterprise.

Organization Studies, 17(6), 885-907.

48. Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 25(2), 317-336.
49. Standifird, S. S., & Marshall, R. S. (2000). The transaction cost advantage of guanxi-based business practices. Journal of World Business, 35(1), 21-42.
50. Su, C., & Littlefield, J. E. (2001). Entering guanxi: A business ethical dilemma in Mainland China. Journal of Business Ethics, 33(3), 199-210.
51. Su, C., Mitchell, R. K., & Sirgy, M. J. (2006). Enabling guanxi management in China: A hierarchical stakeholder model of effective guanxi. Journal of Business Ethics, 71(3), 301-319.
52. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
53. Tsang, E. W. K. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? Academy of Management Executive, 12(2), 64-73.
54. Vanhonacker, W. R. (2004). Guanxi networks in China. The China Business Review, 31(3), 48-53.
55. Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. Journal of Marketing, 51(1), 15-33.
56. Wank, D. L. (1996). The institutional process of market clientelism: Guanxi and private business in a south China city. The China Quarterly, 29(3), 820-838.
57. Wang, C. L. (2007). Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences. Industrial Marketing Management, 36(1), 81-86.
58. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
59. Wikipedia. (2007). Guanxi. Retrieved February 18, 2008, from <http://en.wikipedia.org/wiki/Guanxi>.
60. Xin, K. R., & Pearce J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. Academy of Management Journal, 39(6), 1641-1658.

61. Yang, M. M. (1994). Gifts, favors and banquets: The art of social relationships in China. Ithaca, NY: Cornell University Press.
62. Yeung, I. Y., & Tung, R. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi. Organizational Dynamic, 25(2), 54-65.
63. Yi, L. M., & Ellis, P. (2000). Insider-outsider perspectives of guanxi. Business Horizons, 43(1), 25-30.
64. Young, A. (2000). The razor's edge: Distortions and incremental reform in the people's republic of China. The Quarterly Journal of Economics, 115(4), 1091-1135.
65. Zhang, Y., & Zhang, Z. (2006). Guanxi and organizational dynamics in China: A link between individual and organizational levels. Journal of Business Ethics, 67(4), 375-392.

2008年02月27日收稿

2008年03月13日初審

2008年07月21日複審

2008年09月05日接受